سلسلة المدير الممارس

مكتبة طريق العلم

كيف تشكّل فريق عملٍ؟

خمسة مفاتيح لأداءٍ عالٍ

دليل الأفكار العملية

كيم كاناغا
مايكل إ. كوسلر

نقلته إلى العربية
سلام الخطيب





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.





دليل الأفكار العملية

كيف
تشكّل فريق عملٍ؟

خمسة مفاتيح
لأداءٍ عالٍ



كيف تشكّل فريق عملٍ؟

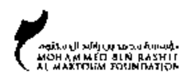
خمسة مفاتيح لأداءٍ عالٍ

تأليف

كيم كاناغا ومايكل إ. كوسلر

نقلته للعربية

سلام الخطيب





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
How to Form a Team
Five Keys to High Performance
Kim Kanaga and Michael E. Kossler

ISBN 978-1-882197-68-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 4 - 625 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر
كاناغا، كيم
كيف تشكل فريق عمل./ كيم كاناغا، سلام حسن الخطيب.- الرياض، 1430هـ
40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 4 - 625 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. الخطيب، سلام حسن (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 424

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتَويَاتُ الكِتَابُ

الموضوع	الصفحة



كلمة المدير التنفيذي

لا يبـدأ نجاح الفريق بالنتائج، وإنما ببناء فريقٍ فاعل، يستطيع الإيفاء بوعده. و يخاطب هذا الكتاب المديرين والقادة والمسؤولين عن إنشـاء فِرَق عملٍ ونجاحها. فإذا كنـت رئيس قسم، أو مدير مشروع، أو العضـو الأول في فريـق عمل قيدِ الإنشـاء، أو الراعي له، فإنّ هذا الدليـل سيساعدك في فهم العوامل الخمسـة الحاسمة في بناء فريقٍ فاعـل، وسيريك كيف تستخدم تلك العوامـل في تمهيد أرضية العمل لفريقٍ ناجحٍ.



ما المقصود بكلمة «فريق»؟

تستدعي العديد من مجموعات العمل المختلفة مواقف وممارسات تعاونية، فتُوصف على أنها فِرَق عمل. إلا أن كلمة «فريق» في هذا الكتاب تشير إلى نوع محدد من المجموعات يكون جميع أعضائها مسؤولين مسؤوليةً جماعيةً عن تحقيق أهداف الفريق. وعلى نحوٍ نموذجي، يمكن تمييز فريق العمل بمميزات خمس، وهي:

١- اعتماد أعضاء الفريق بعضُهم على بعضٍ من أجل إتمام مهمة معقدة. ويُستحسَن غالباً إنشاء فريقِ عمل إذا كانت المهمة معقدةً تتطلب فعلياً تضافرَ جهود مجموعةٍ من الناس. ويتجلّى هذا عندما يمثّل أعضاءُ الفريق أقساماً وظيفيةً مختلفةً من المؤسسة، كالبحث والتطوير والهندسة والتصنيع والتسويق.

٢- امتلاك أعضاء الفريق مجموعة مهارات مختلفة، ولكن متكاملة. وفي العديد من أنواع مجموعات العَمل (كقسم المبيعات في شركة ما مثلاً) يمتلك الأعضاء جميعاً مهارات ومفاهيمَ متشابهةً. فالميزة الفاصلة لفريق العمل هي أنّ أعضاءَه يجمعون مهارات مختلفةً (وفي العادة أيضاً مفاهيم وخلفيات مختلفة) تماماً مثل فريق كرة البسبول الفاعل، حيث يحتاج الفريق إلى لاعبٍ يُحسن ضرب الكرة، وآخر يُحسن قذفها، وآخر يجري لالتقاطها. وكذلك فريق العمل الذي يحتاج إلى تضافر قدرات مختلفة، ليكون فاعلاً، وهذا التضافر نادر، إن لم نقل مستحيلاً، أن يوجد في فردٍ واحدٍ.

٣- إدارة الفريق لعمله بنفسه ضمن حدودٍ تضعها المؤسسة. إن فريق العمل هو ذاتيّ الحركة، مقارنةً بغيره من أنواع مجموعات

العمل. وقد يُحمّل الفريق مسؤوليةَ تنفيذ مهمته ضمن فترة زمنية محددة، وقد يكون مسؤولاً أمام فرد محدد أو هيئة إدارية. ولكنّ فِرَق العمل الفاعلة النموذجية تمتلك نطاقاً واسعاً من حرية الاختيار في كيفية القيام بالعمل. فالأعضاء هم الذين يقرّرون بأنفسهم كم مرة يلتقون، والفترة الممتدّة بين اللقاء والآخر، وكيفيّة توزيع المسؤوليات بينهم، وكيف يتخذون القرارات، وكيف يعالجون النزاعات، وكيف يتواصلون؟

٤- تحكّم الفريق بالعمليات الداخلية فيه لإدارة التواصل، وحلّ النزاعات والمشكلات، وصنع القرارات، والوصول إلى أهدافه. فالفريق ليس مُلزَماً دائماً بنفس السياسات والممارسات التي تعمل وفقها المؤسسةُ ككلّ، فتحديد العمليات العامّة هو من المهام الأولى للفريق المُشكّل حديثاً.

٥- كون فِرَق العمل محددةً وثابتةً على المدى الطويل. فبعض الفِرَق تُشكّل وتُحلّ لأمر يدوم لبضعة أشهر فقط، والبعض الآخر يستمرّ لسنوات. وهناك فِرَقٌ أخرى، كفريق إدارة الشركة، تكون عنصراً ثابتاً ودائماً في المؤسسة. وفي جميع الحالات يؤثر استقرار العضوية في فريق العمل على أدائه.

ومع أن فِرَق العمل تشترك بهذه الميزات الخمس، إلا أنّ الميزات بذاتها لا تضمن أن يكون فريق العمل فاعلاً في تحقيق أهدافه. ومن أولى الخطوات التي ينبغي اتخاذها من أجل زيادة فاعلية فريق العمل هي بالتركيز على كيفية تشكيله.

تشكيل فريق عملٍ فاعل

ليست فاعلية فريق العمل أمراً حتميّاً. فكثيراً ما تفشل فِرَق العمل في تحقيق أهداف تنفيذية، وقد تكون النتائج قاسيةً وطويلة الأمد، فقد تختفي فرص العملِ التي كُلِّفَ الفريق بإيجادها وتطويرها، وقد تستمر مشكلة العمل التي كلّف بحلّها، بل قد تزداد سوءاً، وقد تضيع ميزة روح المنافسة، وقد تتضرّر العلاقات بين وحدات العمل، وقد تتآكل الثقة بقيادة المؤسسة وتوجّهاتِها، وقد تُشكّل فِرَق عملٍ لاحقة في جوٍّ من سوء الظن والرّيبة مما يزيد من احتمال سقوطها السريع هي أيضاً. إلا أنّ معظم المآزق التي يواجهها فريق العمل يمكن التنبّؤ بها ومنع حدوثها. وهذا ما تعلّمه مركز القيادة الإبداعية CCL من خلال بحوثه التي أجراها على فِرَق العمل، وعملِه مع فِرَق عمل تنظيمية. فقد تعلّم أنّ ما يفعله القائد، أو ما قد يفشل في فعله، قبل تشكيل الفريق، أو في أثناء تشكيله له أثر واضح على مصير الفريق. فأنت تستطيع أن تقضي على المشكلات التي تحدِق بالفريق من خلال النظر مسبقاً في تركيبته وهدفه، والموارد التي يحتاجها، والعقبات التي يمكن أن يواجهها.

فالتمهيد الواعي لأرضية العمل سيزيد إلى حدٍ كبير من إمكانية توظيف فريق العمل الذي بدأتَه بكاملِ إمكانيّاته. وبإمكانك التأكّد من تغطية جميع وجوه تشكيل فريق العمل من خلال النظر في هذه العناصر الخمسة الأساسية:

١- **ضعْ اتجاهاً واضحاً للفريق:** يوحّد الإحساسُ الجماعي بالهدف أعضاءَ الفريق، ويُوجد بيئةً يفهمون من خلالها كيف يعمل الفريق، وكيف تلعب مساهمةُ كل واحد منهم دوراً فيه.

٢ - **احصـلْ علـى دعم إدارة المؤسسة**: يزداد إنتاج الفريق عندما يكون قادراً على العمل في مؤسسةٍ تزوده بالموارد التي تدعم وجودَه.

٣- **اجعلْ بنيـة الفريق مصدر قوة لأعضائه**: إن توحيدَ الآمال المرجوّة من الفريق، وتحديدَ الموارد وتنظيمها، وإيجادَ مفهوم واضح عن كيفية سير الفريـق في عمله، كلُّ ذلك يفسح المجال أمام أعضاء الفريق بأن يركّزوا جهودهم على تحقيق أهدافهم.

٤- **حدِّد العلاقات الأساسية**: إن بناء علاقات أساسية مع الأفراد وفرَق العمل والمؤسسات الأخرى يفسح المجال أمام المزيد من تدفّق الموارد تدفقاً فاعلاً وكافياً من الفريق وإليه.

٥- **راقـبِ العوامـل الخارجيـة**: إن جمْـعَ المعلومـات عـن المحيط الخارجي الـذي له علاقة بأهـداف فريقك، وتحليلَها يساعـد الفريق على إجراء التعديلات اللازمة عندما تكون الظروف مواتية.

ضع اتجاهاً واضحاً للفريق:

إذا ابتعد فريق العمل عن مساره، فهذا يعني في الغالب أن لدى أعضائه أفـكاراً مختلفةً عن مهمته، وعمّا يُنتظَر منهم إنجازُه. فالفرَق الفاعلة تبدأ بهـدفٍ واضـح. وبالإضافـة إلى نظرتـك إلى غاية الفريـق ووجهته هنالك مساهمـون وشـركاء يحملـون نظراتهم الخاصـة. ولذلك عليـك أن تتكلّم معهم لتعرف تطلعاتهم إلى نجاح الفريق. اجمعْ هذه المعلومات بحيث تكون مستعدّاً لتداولها مع الفريق الذي أنت بصدد تشكيله.

وليس المقصود مـن غاية الفريق تحديـدُ كيفية تنفيـذه لعمله، وإنما ستكـون عليـه النتيجة النهائية للعمـل. فمثلاً: قد تكـون النتيجة المقصودة عبـارةً عن خطةٍ لزيـادة المبيعات، أو إستراتيجية لدخـول سوقٍ ما. وحينئذٍ

اشحـنْ هدفَ فريقـك ليتحوّل إلى تحدٍ قوي مُلهـم لا يُنسى. في هذا المجال يمكنك استعمال ورقة العمل في الصفحة ١٥ لتساعدك في توضيح غايتك.

احصل على دعم إدارة المؤسسة

عندمـا يفشل فريقٌ ما في العمل بكامل إمكاناتـه، يبدأ أعضاءُ الفريق ورعاتُه بإلقاء اللائمة على النزاعات والمشادّات الداخلية بين الأفراد. ولكنْ غالبـاً، إن لم يكـن دائماً، تكمن الأسبـاب الحقيقية للفشل خـارج الفريق، أي في النظـام المحيطِ بالفريـق، والموجودِ أصلاً لدعمه. لـذا يقتضي منك تشكيلُ الفريق جهـوداً خاصةً لتضمن أنّ مؤسستك ستدعم فريقك بالموارد الكافية، وبالرعاية المؤسسية، وبالتمييز الدقيق لمسؤولية كل عضو في الفريق (مـن قِبل الفريق ومن قِبل المؤسسـة)، وبالسلطة، وبتزويد الفريق بالتغذية الراجعة عن أدائه، وبنظام مكافآت موجّهٍ للفريق.

تفقّـدْ موارد الفريق مُسبقاً، واحصلْ عليهـا، إذْ إن أحد المقاييس التي تعـرف بهـا دعـمَ مؤسستك للفريق هـي فيمـا إذا كان أعضـاء الفريق قد حصلوا علـى الموارد الكافية لتحقيق أهدافهم أم لا، وأحد هذه الموارد التي يحتاجهـا الفريق هي إعطاؤه الوقت الكافي ليتشكل وينمو. وقد يحتاج أيضاً إلى المساحـة المكانية، ودعـم الكادر الوظيفي، والمعـدات، وميزانية السفر، وفرص التدريب، ويضاف كل هذا إلى أساس تشكيل فريق العمل. إن فِرَق العمـل كلفـة. ولكن الفِـرَق التي تفشـل بسبب عـدم حصولها علـى الموارد اللازمـة هي أشد تكلفة. لـذا خطط لكيفية الحصول علـى الموارد اللازمة لفريقك باستخدام ورقة عمل موارد الفريق في صفحتي ٢٢-٢٣.

ورقة عمل تحديد اتجاه الفريق

١- من الذي قرّر تشكيل الفريق؟

٢- ولماذا صدر هذا القرار؟

٣- من له الحق بالاستفادة من نتائج فريقك؟

٤- ماذا يُنتظَر من الفريق؟

٥- ما هي طبيعة العمل الذي كلف به الفريق؟

٦- ماذا يحاول الفريق أن يحقق؟

٧- لماذا يُعدّ هذا الأمر مهمّاً

اضمن وجود راعٍ لفريقك: يقطع وجودُ رعايةٍ مؤسسيةٍ عاليةِ المستوى شوطا كبيراً أمام نجاحِ فريق العمل، فإذا أعلن المدير العامٍ، أو أي مديرٍ تنفيذيٍ آخر رفيعِ المستوى دعمَه لفريقك، وأيّد توجّهاته، وعرّف بأهميته، فإن العاملين في مؤسستك سوف يدركون أنّ مهمّةَ فريقك حيويةٌ وملحّةٌ. وهذا سيجعل فريقَك قادراً على تحصيل الموارد والدعم المؤسسي الذي يحتاجه لكي ينجح. وإذا عرفتَ ما الذي سيكسبه الراعي من جهود فريقك، عرفتَ كيف تجتذب راعياً لفريقك، أو كيف تؤيده. خذ مثلاً نائب مدير المبيعات الذي يعتقد بأن إنتاجيّة طاقم المبيعات ومعنوياته يمكن أن ترتفع من خلال إضافة منتجات جديدة، مثل هذا الشخص سيكون بلا شك خياراً جيداً لرعاية فريق مختلف الوظائف مهمّتُه تطوير الإنتاج.

حدّد الخطوط العريضة للمسؤوليات: غالباً ما يأخذ العملُ ضمن الفريق الأشخاصَ بعيداً عن واجباتهم الأصلية، وقد يوقعهم هذا في صراعٍ مع بعض مصالح وأهداف مجموعات عملهم الأصلية. وقد ينشأ عن هذا التوتر تذبذبٌ في ولاء أعضاء الفريق، فعندما تكونُ في صدد تشكيل فريق، وضّحْ و/أو تفاوضْ مع أعضاء الفريق المُحتمَلين، ومع مدرائهم حول نوع الالتزام الزمني المطلوب، وتأكدْ من مصادقتهم عليه. خطّطْ جيداً وبحذر، وإياك أن يكون تقديرُك للوقت الذي يلزم كلُ فرد أن يقضيه في عمل الفريق أقلَّ من الواقع.

حدّد السلطة: إذا لم يكن لدى فريقك السلطةُ في صنع القرارات، أو في توظيف بعض الوسائل من أجل تنفيذ تلك القرارات، فإنّ فرصَ نجاحه ستكون محدودةً. قرّرْ نوع السلطة اللازمة للفريق: هل هي قوة القيام بعمل ما؟ أم قوة اتخاذ القرار؟ أم قوة إعطاء التوصيات؟ فأعضاء الفريق يجب

أن يعرفوا أيّ نوعٍ من السلطة يمتلكون، وأن يكونوا قادرين على ممارستها. وقد يتطلّب منك تحديد نوع السلطة التي يمتلكها الفريق أن تخوض في مفاوضاتٍ مع رئيسك ومع راعي الفريق ومع المساهمين الرئيسيين. فالفهم المشترك لسلطة الفريق ضمن هذه المجموعة أمر أساسي في مرحلة تشكيل الفريق.

عندما لا تتوقف المعارضة يتوقف فريق العمل

يُشكّل فريقٌ مختلفُ الوظائف ليعجّل في تطوير منتجٍ جديد. وبعد كل اجتماع، يرجع الأعضاء إلى رؤساء أقسامهم، وينقلون إليهم ما قرّره الفريق. ولكنّ رؤساء الأقسام يعترضون في كل مرة على قرارات الفريق، ويُحجمون عن تقديم الدعم له. وبالتالي، يرجع الأعضاء إلى الفريق ليطلبوا إعادة النظر في القرار. لأنّ الأشخاص من خارج الفريق معهم حقّ الفيتو ضد قرارات الفريق، وهكذا يعجز الفريق عن تحقيق هدفه.

كافئ الفريق على أدائه: تميل المؤسساتُ إلى مكافأة الأفراد على أدائهم. ولكنّ المكافآت التي تركّز على منجزات الأفراد بدلاً من منجزات الجماعة لن تساعد في إثارة دافعية فريق العمل، ولن تمنح أعضاءه الشعور بالقيمة والدعم للعمل الذي يقومون به في سبيل تحقيق هدف الفريق. وبدون وجود نظام مكافآت مُوجّهٍ للفريق، قد يرفض الموظفون الانضمام إلى فريق عمل، أو قد يستاؤون من تعيينهم فيه. ففي الوقت الذي تحضّر لإعداد فريق، عليك أن تحضّر المكافآت للفريق على ما سينجز من أعمال. والمال هو أحد تلك المكافآت، (كأنْ تخصّص زيادةً ماليةً لكل عضوٍ من الأعضاء مقابل النتائج التي يحققها الفريق). ولكنّ التعويضَ الماليّ ليس كلّ شيءٍ، فهنالك طرقٌ أخرى يمكنك اتخاذها مثل:

- **التعريف بالفريق:** أَشِرْ إلى أنّ لنجاح الفريق أهميةً واعتباراً حقيقيّين لدى إدارة مؤسستك، وذلك من خلال مقالاتٍ في رسالة الشركة الإخبارية، والحفلات الختامية للفريق، والقمصان المطبوعة، وما إلى ذلك من أدواتٍ ووسائل.
- **التعليم:** عزِّزْ جوانب التعلّم الناشئة عن العمل ضمن فِرَق العمل. فاكتسابُ المهارات والمعارف الجديدة هو جزءٌ لا يتجزّأ من هذه التجربة، كما أنّه يعطي الفريق فرصاً أكثر في المستقبل، وتمكّناً أفضل من مهنهم.
- **السّفر:** تعطي العديدُ من مهامّ فِرَق العمل الفرصةَ للخروج من المكاتب. فإذا كان أعضاء الفريق من أماكنَ مختلفة فإنّ إقامة اجتماعه في إحدى الوجهات الجميلة يمكن أنّ يُعدّ نوعاً من المكافأة.
- **الترقية والتشجيع:** بيّنْ كيف أنّ أعضاء الفريق عادةً ما ينتهون من مهامّهم وهم على أهبة الاستعداد لخوضِ تحدٍّ جديد، وتحمّلِ مسؤولياتٍ جديدةٍ مما يجعلهم يكبرون في نظر مؤسساتهم، ويعزّزون من مكانتهم في سوق العمل.
- **الاحتفال:** بما أنّ فِرَق العمل الناجحة غالباً ما تحقّق هدفاً وحيداً قلّ أن يتكرّر فمن المناسب أن تكافئ تلك المساهمة الفريدة بحدثٍ اجتماعيّ، وصورةٍ جماعية، وبمناسبةٍ لسرد القصص عن عمل الفريق، وتسجيل المنجزات والدروس المستفادة. فعندما يحقّق الفريق هدفه يشعر بشيءٍ من النشاط والخفة عند وصوله إلى النهاية، فيكون الاحتفال حينئذٍ فرصةً للتعبير عن المشاعر وللتأمّل وللاعتراف بفضلهم ولبثّ تلك الرّوح المعنوية في باقي أنحاء المؤسسة.

اجعل بنيةَ فريق العمل مصدرَ قوةٍ له:

يتطلّب بناءُ فريق العمل تكوينَ بنيةٍ تساعد على تحقيق الاستفادة القصوى من موارده. ويُعدّ بناءُ تلك البنية أحدَ أشدّ الجوانب تحدّياً في تشكيل الفريق. وهذا يتطلّب أوّلاً تحديدَ وظائف الفريق، وتعيينَ أدوارِ الأعضاء ومسؤوليةِ كلٍ منهم.

حدِّدْ وظائف الفريق: إنّ الأقسام الوظيفية هي عبارةٌ عن مجموعات من الإمكانيات المختلفة التي يحتاجها فريق العمل ليس فقط من أجل عمله، وإنما ليكونَ قادراً أيضاً على العمل بشكل فاعل. وتتضمّن الأقسام الوظيفية المهمة ما يلي:

- **المهمّة/القسم التقني:** والمطلوبُ فيه توفّر مهاراتٍ محددةٍ مرتبطةٍ ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف الفريق.
- **العلاقات الأساسية.** وتتطلب وظيفةُ الاتصالات الحاسمة هذه مهاراتٍ محددةً، تخدم أهداف الفريق من خلال إعلام المساهمين والأفراد والمؤسسات الأخرى التي لها علاقة به، والتفاوضِ معهم، والتأثيرِ عليهم تأثيراً فاعلاً.
- **المراقبة:** يحتاج فريقك إلى الاجتماع وتحليل المعلومات القادمة من مصادر خارجية لها علاقة بأهدافه.
- **صيانة الفريق:** لا بدّ لفريقك من تعزيزِ العلاقات الداخلية، والتعاونِ بين أفراده من خلال الانفتاح، وإدارة النزاع، ومهارات العلاقات التداخلية بين الأشخاص، وروح الدعابة واللياقة.
- **السّلطة:** تتطلّب إحدى وظائف الفريق بثّ الروح المعنوية في أعضائه، وتوجيههم نحو تحقيق أهدافه من خلال المحافظة على تركيزه، وتوضيح الآمال المتوَقّعة منه، ووضع إستراتيجيات للعمل، وتنظيمه وربطه بأهداف الفريق.

ومــن الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المديرون عنــد تشكيل فِرَق العمل هي عدم تخطّــي وظيفة المهمة والتقنية المرتبطتــين ارتباطاً مباشراً بهدف الفريــق. وبينما تُعتَــبر هذه الوظيفة، بــكل وضوح، وظيفــةً ضروريةً لنجاح الفريق، تعكــس وظائفُ الفريق الأربع الأخرى الحاجــةَ إلى إدارة العمليات والعلاقــات والتغيّرات التــي تظهر داخــل الفريق وخارجه. وهــذه الأقسام الوظيفية على درجة واحدة من الأهمية الحيويّة في تشكيل فريق فعّال.

حدد أدوار الفريق: بعد أنْ تنتهيَ من تحديد الأقسام الوظيفية للفريق سيكون عليك أنْ تقرّر ما هي الأدوار و/أو المسؤوليات اللازمة لتمثيل تلك الوظائف. وعندما تحدّد الأدوار المناسبة للأقسام الوظيفية، قد تحتاج إلى وجود أعضاء لهم أعمال محددة، ليدعموا وظائف المهمة والتقنية. فمثلاً: قد يحتاج الفريق إلى موظف مبيعات له خلفيةٌ قويةٌ في الاتصالات. وبعيداً عن الأدوار التقنية، قد تحتاج أيضاً إلى تحديد الأدوار أو المسؤوليات التي تمثّل الأقسام الوظيفية الأربعة الأخرى. ومن الضروري أن تدرك أن بعض أدوار الفريق التي تدعم أقساماً وظيفية محددة يمكن أنْ تنتقل من عضو إلى آخر داخل الفريق. أَضفْ إلى ذلك أنّ وظائف الفريق يمكن أنْ تُؤدّى بدورٍ أو أكثر. فعندما تشكّل فريقك خُذْ بعين الاعتبار النطاق الكامل للمتطلبات اللازمة لنجاحه، ثم حدّدْ الوظائف المناسبة التي تلائم تلك المتطلبات، والأدوار التي تمثّل تلك الوظائف.

ورقة عمل موارد فريق

الموارد	هل تحتاجها؟ نعم / لا	الوصف	التكلفة	وقت احتياجها	الموافقة	الملاحظات
١-المساحة المكانية أ) الأفراد ب) منطقة العمل ج) الاجتماعات						
٢- المعَدات أ) ب)						
٣- البرامج والمواد/الأنظمة أ) ب) ج)						

(تابع) ورقة عمل موارد فريق

الموارد	هل تحتاجها؟ نعم / لا	الوصف	التكلفة	وقت احتياجها	الموافقة	الملاحظات
٤- التعليم/التدريب أ) الفردي ب) بناء الفريق						
٥- المكافآت أ) الأفراد ب) الفريق						
٦- الكادر الخارجي أ) الدعم ب) الخبراء/ الاستشاريون						
٧- الميزانية أ) الجارية ب) المصدر الأساسي						

حدِّد كفاءات أعضاء الفريق:

إنّ الكفاءات هي المعرفة والمهارات والخبرة التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكّنهم من النجاح في دور معيّن أو ظرف ما. ويتطلّب منك تشكيلُ فريق فاعل أنْ تقرر ما هي المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لشغل أدوار الفريق التي قد سبق أنْ عيّنتها على أنها حاسمة بالنسبة لنجاح الفريق. وتتضمن تلك الكفاءات: المهارات التقنية، والمعرفة بالمُحْتوى، ومهارات العلاقات التداخلية بين الأشخاص.

الكفاءة التقنية: تتضمّن الكفاءاتُ التقنيةُ المهاراتِ والخبرةَ في تطوير واستعمال الأنظمة والعمليات، التي تؤثّر على عمل الفريق. ولنأخذ مثالاً على ذلك: تحتاج معظم فِرَق العمل إلى أعضاء يستطيعون تحديد ماهية المعلومات التي يحتاجها الفريق،

دور قائد فريق العمل

إنّ دور قائد فريق العمل هو دورٌ أساسيٌّ يجب أن يُحدّد باكراً منذ بداية عملية تشكيل الفريق. وليس كل فريق له قائد، ولكنّ لكلّ فريق مسؤولياتٌ قياديةٌ، كالدعوة إلى اجتماع الفريق، والتكليف بالعمل، ومراقبة أداء الأفراد والفريق، وترّأس المناقشات، وتسهيل عملية صنع القرار. فحين تخطط للكيفية التي سيعالج بها الفريق هذه المسؤوليات القيادية، ضعْ في اعتبارك الأسئلة التالية:

- *هل سيُعيّن قائدٌ للفريق، أم سيكون بلا قائد؟*
- *هل ستكون قيادة الفريق بالتناوب؟*
- *هل ستكون مسؤوليات القيادة موزعةً على أعضاء الفريق؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف سيكون هذا التوزيع؟*
- *ما هي القرارات التي يتخذها القائد بدون تدخّل الأعضاء؟*
- *ما هي القرارات التي يتخذها القائد بناءً على معطيات الأفراد؟*
- *ما هي القرارات التي سيوكّل القائدُ أمرَ اتخاذها إلى أعضاء الفريق؟*

وكيفيــة جمعها وتخزينها واستعمالها. بينما تقتضــي متطلباتٌ تقنيةٌ أخرى خبرةً ومعرفةً محددةً. فقد يحتاج فريقك مثلاً إلى شخص يكون على تمام الاطـلاع بنظام خدمــة الزبائــن، أو إلى شخص يكون قد ساهــم في إعادة هيكلة عمليات التصنيع في المؤسسة.

الكفـاءة في معرفـة المحتـوى : إن فريـق العمـل الذي تنقصُــه الحقائق الحاسمــة، أو الــذي لا يعرف ماضــيَ المؤسسة سيجد مــن الصّعب عليه أن يحقّــق النتائج الصحيحة التي ستنال القَبول من قِبَلِ مَن هم خارج الفريق. فلجنــة التفتيش مثلاً يجب أن تعرف فئات البدل الجارية وقِيَمها. وقد يجب على الفريق أن يلجأ إلى غير أعضائه للحصول على بعض المعلومات اللازمة. إلا أنّ لُبّ المعرفة الأساسي يجب أن يكون في حوزة الأعضاء ومعرفتهم.

الـكـفــاءة في الـعـلاقــات التداخلية بين الأشخاص: بالإضافة إلى المعرفة التقنية و الخــبرة بالمحتوى، يُساهم الأشخاص في الفريق بأنماط تفكيرهم المختلفة، ومهاراتهم في التـواصـل (أو افتـقـادهـم لها)، ومهاراتهم في العلاقات التداخلية بين الأشخاص. وعلى الأغـلـب سـتكون بحـاجـةٍ إلى أعضـاء ماهرين في التواصل والتفـاوض والإقـنــاع. وتكمن

معظم فِرَق العمل تحتاج إلى...

- _مهارات تحليلية._
- _مهارات استماع._
- _قدرة على التفكير الإستراتيجي._
- _قدرة لوجستية._
- _مهارات في حلّ النزاع._
- _العناية بالتفاصيل._
- _مهارات في تحديد المشكلات وحلّها._
- _الإبداع._
- _قدرات التلخيص والتسهيل._
- _ذكاء تنظيمي._

أهمية هذه الكفاءة، على نحوٍ خاص، في الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بعلاقات الفريق الحيوية، وصيانته، ووظائفه القيادية الضرورية لنجاحه.

اجعل الكفاءات تلاءم الأدوار.

لا يمتلك كلّ الناس الكفاءات اللازمة التي يحتاجها فريقُك، ولا حتى كل المهارات المطلوبة لكل دورٍ من أدوار الفريق. فلأعضاء الفريق حتماً قدراتٌ ومواهبُ مختلفةٌ، وهذه الاختلافات ضروريةٌ في تشكيل الفريق. فالتنوّع والاختلاف بين الأعضاء يحقّق التّوازنَ، ويساعد الفريقَ على تحسين أدائه من خلال السماح لوجهات نظر الأفراد، والخلفيّات المتنوّعة، وبعض القدرات أنْ تُطبّق على عمل الفريق. وهذا النّوع من الاختلاف له أهميةٌ خاصةٌ عندما يكون العمل معقّداً. وفكرةُ التّنوع والاختلاف في الخلفيّات والمفاهيم والقدرات الذّهنية تجعل هدفَك في هذه المرحلة هو تقييمُ المرشّحين لعضوية الفريق لتحدّد ما هي المهارات والمعرفة والقدرات التي يمكن أن يقدّموها، واختيارُ الأعضاء بناءً على ذلك. ويمكنك استخدام ورقة عمل استعراض المرشّحين في الصفحة ٢٦ لتساعدك في صياغة الأسئلة الخاصة باحتياجات الفريق الذي تريد تشكيله.

هنالك طرقٌ رسميةٌ وأخرى غيرُ رسمية لتقييم المرشّحين لعضوية الفريق، ولتحديد كفاءاتهم. وتتضمّن الطرقُ الرسميةُ الحصولَ على المعطيات من قسم الموارد البشرية في الشركة، ومن الرؤساء الحاليّين و/أو السابقين للمرشّحين، ومن استبانات أداء الموظفين. وتوفّر هذه الموارد نظرةً عميقةً في المواصفات الشخصية والآداب المهنيّة التي سوف تكون لدى أعضاء الفريق المفترَض. أما الطرق غير الرسميّة فيمكنك استعمالها لتقييم مهارات المرشحين ومعرفتهم وقدراتهم، ومنها ما يلي: دراسة ما قدّمه الأعضاء المرشحون، وكيف قدّموه، والتحدّث مع الأعضاء الحاليين أو المرشحين عن

خـبرات العمل الأساسية التي يمتلكونها، وعن خبراتهم السابقة في العمل في فـرَق عمل سابقة، والتواصل مع زملاء لهم من خارج الفريق عندهم الخبرة بهم لتعرف الأدوار والمسؤوليات التي قاموا بها سابقاً.

قـرّرْ حجـم الفريـق: إنّ عـدد أعضاء الفريـق الذي تختـاره يعتمد على الكفاءات والأدوار اللازمة لنجاحه. فقد يكون عليك أنْ تُدخل أُناساً من عدة أقسـام لكي تعطـيَ الفريق أفقاً واسعاً من المعرفـة والمهارات اللازمة. وكلّما ازدادت المشكلـة أو الهدف تعقيداً، كلّما احتاج فريقك إلى المزيد من الأدوار و الكفـاءات. فقد يكون ستّةُ أفراد عدداً قليلاً لمهمة معقدة، أو إذا كان هؤلاء الستـة مسؤولين أيضاً عن مهامّهم الأصليّـة، أو إذا احتاج الفريق أنْ ينقسم لإنجـاز مهام متعـددة. وبالمقابل، قد يكون اثنا عشر فرداً عـدداً كبيراً، لأنّ الأفـراد حينئذٍ قد يقلّ عندهم الإحساسُ بالمسؤولية عن نتائج الفريق، كما أنّ التواصل وجدول الاجتماعات وغير ذلك من الاعتبارات اللوجستية تصبح صعبة الإدارة.



ورقة عمل مقابلة المرشحين لفريق العمل

استخدم الأمثلة المذكورة في هذه الورقة لتساعدك على صياغة أسئلة محددة تناسب حالةَ فريقك ومهمّته. وبعد أن تُجريَ المقابلاتٍ ستكون في وضع جيّد يمكّنك من الرّبط بين مواصفات المرشّح وبين الأدوار الّتي حدّدتَها مُسبقاً. فهذه المعلومات تزيد من احتمال حُسْنِ اختيارِك لأعضاء الفريق. وهذا أمرٌ حاسمٌ في تشكيل فريقٍ فاعل.

الكفاءات	الأسئلة
المهارات:	- ما هي المجالات التقنيّة التي يبرع فيها ولها علاقةٌ بأهداف الفريق؟ - ما هو نوع الخبرة المتعلّقة بالمهمة التي لديك فيما يخصّ أهداف الفريق؟ - اذكرْ بعض الأمثلة عن إنتاجك في العمل فيما يخصّ أهداف الفريق.
المعرفة:	- هل التحقْتَ بأي تدريبٍ له علاقةٌ بأهداف الفريق؟ - ما هي مؤهلاتك التعليمية التي لها علاقة بأهداف الفريق؟ - هل التحقْتَ بأي تدريبٍ غير رسميٍ له علاقة بأهداف الفريق؟
الخبرة:	- تحدّثْ عن فترةٍ عملتَ فيها في فريقٍ لم تكن السلطة فيه واضحةً. وماذا فعلتَ لتؤسّس علاقات عمل فاعلة مع قائدِ الفريق والأعضاءِ الآخرين، ولتحافظ عليها؟ - تحدّثْ عن حالةٍ اضطررتَ فيها لمواجهة نزاعٍ في الفريق.

كيف تعاملتَ معه؟
- تحــدّثْ عــن فــترة اضطــررتَ فيهــا أنْ تقنــع الآخريــن بفكرتــك، أو وجهــة نظــرك أو حلّــك للمشكلــة. كيف تابعتَ الأمر؟ مــاذا فعلتَ عندما أحجمَ أعضاء الفريق عن المتابعة معك؟
- تحدّثْ عــن شخص من الفريق واجهت صعوبةً شديدةً في التعامل معه. كيف عالجت الأمر؟
- تحدّثْ عن حالة احتجــتَ أن ترسم لها أهدافاً بالتعــاون مــع مجموعــة عملــك أو فريقــك. مــا الطريقة التي اتبعتها؟
- تحــدّثْ عن فترة أدّيــتَ فيهــا دوراً أساسياً في مساعدة فريقك على تحقيق الأهداف؟ كيف كانت مساهمتك؟

ضـعْ ثبـات الفريـق في الحُسبان: مـن الطّرق التي تضمــن لك تركيزَ الفريـق وقدرتَه على متابعة جدول أعماله هي أن تختار له أعضاء يستمرون معــك ما دام الفريق موجوداً، لأنّه عندما ينسحب أحد أعضاء الفريق يجب عليــك أن تضع أحداً مكانه، وهذا سيعرقل أداء الفريق ريثما يندمج العضو الجديد.

كما أنّ بُعْد المسافة أيضاً يؤثّر في ثبات الفريق. فإذا كان أحد الأعضاء خارج البلد مثــلاً، أو لا يستطيع لسببٍ أو لآخر حضور الاجتماعات فسيكون علــى الفريق تأجيــل الاجتماعــات، أو عقدها والاستمــرار بتنفيذ العمل مع وجود نقص في المعلومات ووجهات النظر و المهارات التي عادةً ما تكون تحت تصرّف الفريق.

حدّد العلاقات الأساسية:

لا يوجد فريق عمل يعمل في فراغ. ففي الوقت الذي تشكّل فيه فريقك لا تنسَ أنّه بالإضافة إلى اختيار الأعضاء اختياراً صحيحاً وبناء العمليات الداخلية ستحتاج إلى تعيين مساهمين مهمّين من داخل المؤسسة وخارجها. وقد يكون هؤلاء من رعاة الفريق والعملاء والشركاء في العمل والمنافسين. ويعتمد مدى احتياجك إلى تنمية العلاقات معهم على مهمّات الفريق. ويجب عليك أن تشرح لفريقك ضرورة بناء علاقات متينة مع أناس مهمّين من خارج الفريق، والحفاظ عليها. وتبدأ تنميةُ العلاقات الأساسية بالانتباه إلى الكيفيّة التي تقدّم بها فريقَك أمام الإدارة، والكيفيّة التي تبيّن فيها المعايير المتّبعة في اختيار أعضائه. فقبل أن يجتمع فريقك اجتماعَه الأول أَعلِنْ عن تشكيله أمام الإدارة، (وفي هذه الحالة قد تكون الإدارة هي قسمٌ أو دائرةٌ من الشركة، أو الشركة كلّها)، واستعملْ كلّ قنوات الاتصال المألوفة: كالاجتماعات العامّة ورسائل الموظفين الإخبارية والبريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات. ويجب أن يذكر الإعلان بوضوح الغاية من إنشاء الفريق وتوقّعات الإدارة المنتظَرَة منه وأسماء أعضائه والمدة الزمنية المحدّدة للعمل إنْ أمكن.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي ستساعدك في تعيين المساهمين وتحديد مدى قوة العلاقات الأساسية التي يحتاجها فريقك ليعمل على أعلى المستويات.

- كيف ستمتدّ أهدافُ فريقك لتخترق حدود فِرَق عملٍ أخرى أو مجموعات عملٍ أخرى؟
- ما هي نوعيّة العلاقات التي يحتاجها الفريق ضمن وحدات العمل ومجموعات التسويق والمبيعات والعملاء، بل وربما حتّى المنافسين؟

- ما هي المعلومات و/أو الموارد التي يحتاجها فريقك من فِرَق أخرى أو أفرادٍ آخرين ليُكمِل عمله؟
- ما هي العلاقات التي سيحتاجها فريقك مع أفرادٍ آخرين أو فِرَق عملٍ من مؤسساتٍ أخرى ليُكمل عملَه؟
- كيف سيؤدّي فريقك وظيفتَه أداءً فاعلاً ضمن السياقِ الأوسع للمؤسسة ورؤيتِها وقِيَمِها وممارساتِها؟
- من هم المساهمون الأشدّ حساسيةً بالنسبة لنجاح فريقك؟
- إذا اختلفت التوقّعات المنتظَرة في أثناء تقدّم فريقك في عمله، مَنْ يجب أن يكون على علم بهذه التغييرات؟
- هل سيتفاعل فريقك مع عملاء خارجيين؟ وهل متطلباتهم محدّدة تحديداً جيداً وثابتاً، أم هي خاضعةٌ للتغيير؟ هل العلاقات مع العملاء الخارجيين ثابتةٌ، أم تتغيّر بين الحين والآخر؟
- هل سيقيّم المساهمون عملَ فريقك؟ وما هي طبيعة هذا التقييم؟ وهل التغذية الراجعة المنتظَمة التي يقدّمها المساهمون حاسمةٌ بالنسبة لنجاح فريقك؟ وإذا كان الجواب نعم، كيف سيتلقّى فريقُك هذه التغذية الراجعة؟
- كيف سيستجيب فريقك للتغذية الراجعة القادمة من خارجه، وهل تتوفّر لديك الآليّة للاستجابة لها؟ وهل سيعلم المساهمون متى تُسهم تغذيتُهم الراجعة في عمليات الفريق أو منتجاته؟
- كيف ستتمّ إدارة الاتصالات والتنسيق بين فريقك وبين أفرادٍ أو مجموعاتٍ أخرى ذات صلة وثيقة بالفريق؟
- ما هي قنوات الاتصال والإعلان المتوفّرة لدى فريقك؟
- كيف سيتم التواصل والإعلان عن أهدافِ فريقك وقدراتِه وأدائِه على نحوٍ منتظم؟

راقب العوامل الخارجية:

لـن يعمل فريق العمل الذي ستشكلّه في بيئة خاضعة لمتطلبات المؤسسة وثقافتهـا فحسب، بل سيكون خاضعاً أيضـاً لعواملَ محيطية داخل المؤسسة وخارجها. لذا سيكون التحقّقُ مـن إدراك التأثيرات والمتطلّبات والتغييرات المحيطـة، والحفاظُ علـى مستوى الإدراك أمـراً مُعيناً لك علـى بناء فريقٍ يستطيع الوصول إلى مستويات أداءٍ أعلى. فإذا أخذتَ العواملَ الخارجية في اعتبارك في أثنـاء تشكيل الفريق ستكون قادراً على تصميم نموذج فريقٍ لا يتفاعل مع التغييرات فحسب، بل يكون على وعيٍ دائمٍ بها.

وفيمـا يلـي بعض الأسئلة التي ستساعدك ليس فقط في تشكيل فريقٍ دائمِ الوعـي بالعوامل الخارجية التي قد تؤثّر في أدائه، بل يستطيع أن يبني إستراتيجياتٍ للتعامل مع تلك العوامل، ويتعلّم كيف يستفيد من التغيّرات.

- مـا هي الضغوط و/أو التيّـارات الاقتصادية التـي ستؤثّر على تشكيل الفريق وتطويره في السنوات الخمس المقبلة؟
- إلى أي حدٍّ سيتأثّر فريقك تأثّراً مباشراً بتغيّرات السوق؟
- مـا هي أنـواع التكنولوجيا المستمـرّة في التقدّم التي ستغـيّر عملَ الفريق وتطويرَه في السنوات الخمس المقبلة؟
- إلى أي حدٍّ سيتأثّر فريقك بالتغيّرات التكنولوجية؟
- ما هي التغيّرات السكانية التي ستستمرّ في التأثير على شكل فريقك وتركيبتِه؟
- هل ستحتاج مؤسستك إلى وضع برنامج مهاراتٍ أساسي لكي يتكوّن لديها مجموعة من أعضاء فِرَق محتملين على درجةٍ عاليةٍ من المعرفة التي يجب أن يحملها أعضاء فِرَق العمل بشكلٍ عامٍ؟

- من هـم المنافسون الخمسة الأوائل بالنسبة لك؟ وماذا يعملون؟ وهل من احتمالاتٍ واردةٍ أو ممكنةٍ بأنْ يسببّوا المشكلات.
- مـن هـم الأشخاص أو فِرَق العمـل الذين يعتمد عليهـم الفريق خارج حدود مؤسستك من أجل المعلومات أو الدعم أو أي احتياجات أخرى، ولأيّ درجة؟
- هل تؤثّر العَولمة على أهداف الفريق أو عملياته؟ فمثلاً: كيف يمكنك إدارة فريق عمل يتعامل مع قوانينَ ونُظُمٍ داخليةٍ غير تلك التي تتعامل بها الدولة التي أنت متمركز فيها؟
- إذا كانت إجاباتك على هذه الأسئلة تشير إلى أنك تحتاج إلى فهمٍ أفضل لتأثـير العوامـل الخارجية علـى فريقك، فأنـت حينئذٍ بحاجـة إلى جمع المزيد من المعلومات ومعرفة إستراتيجيات التعامل مع العوامل الخارجية. وهنالـك تكتيكٌ مفيدٌ، وهو أن تزور مؤسساتٍ أخرى لترى كيف تعمل فِرَق العمـل الأخرى، فتوسّع مفهومك، وتتزوّد بأفكارٍ جديدةٍ عن كيفيّة تشكيل فريقٍ واعٍ ومدركٍ للعوامل الخارجية.

وستساعـدك قائمة تقديـر العوامل الخارجية لتعـرف كيف يمكن أن تتأثّر أهدافُ فريقك بأكملها وإستراتيجيته بالبيئة الخارجية، وكيف تتعامل مع تلك التأثيرات.



قائمة تقدير العوامل الخارجية

- ❑ يمتلك فريقي خطة وثيقة الصّلة لتحديد المعلومات وجمعها وتحليلها ونشرها.
- ❑ سيستخدم أعضاء الفريق مهاراتٍ مثل: الاستماع الفاعل، وطرح الأسئلة، وتبادل المعلومات المناسبة، والتحاور والتفاعل مع من هم خارج الفريق.
- ❑ سيتصرّف أعضاء الفريق «كأناس متعددي المواهب والكفاءات» في طريقة جمع المعلومات.
- ❑ يتوفّر التدريب لأعضاء الفريق على مهارات جمع المعلومات، إن لزم الأمر.
- ❑ سيسبر أعضاء الفريق المواردَ الداخلية ليتبادلوا المعلومات مع أعضاء آخرين يمثّلون مصالح المساهمين الخارجيين.
- ❑ ستؤثر المعلومات الجديدة على قرارات الفريق.
- ❑ سيختبر الفريق ما تعلّمه في مجال عمله.
- ❑ ستُدمَج الدروس التي تعلمها الفريق من اختباراته ومن التقييم الخارجي في طريقة أداء الفريق لعمله.
- ❑ تتضمّن معايير اختيار فريقي القدرةَ على التعامل بأريحيّة مع التغيرات في أهداف الفريق والنتائج المطلوبة التي حصلَت استجابةً لمعلوماتٍ خارجيةٍ.

تشكيل فريق العمل: حدثٌ خاصّ بذاته

لا يتشكّل فريق العمل من تلقاء نفسه، فلكي تشكّل فريقاً إمكانيةُ نجاحه عاليةٌ، عليك أن تولي المبادئ الخمسة الواردة في هذا الدّليل عنايةً خاصةً. ارسمْ لفريقك اتجاهاً واضحاً، وابحثْ عن الدّعم المؤسسيّ، واجعلْ بنيةَ الفريق مصدر دعم لأعضائه وأهدافه، ونظّمْ العلاقات الأساسية التي يحتاجها الفريق داخلَ المؤسسة وخارجها، وتأكّدْ من وضع خطةٍ لمراقبة العوامل الخارجية.

إنّ تشكيل فريق العمل هو حدثٌ خاصٌ بذاته. وتعتمد نتائج الفريق على تصميم جيدٍ له، تصميم يضع الأساس لدعم فريق العمل واتصالاته ومكافآته. وعندما تضع تلك المبادئ نُصْب عينيك وأنت تشكل الفريق، ستكون فرصة نجاحه كبيرةً.



خلفية

منـذ منتصـف الثمانينيات مـن القرن الماضـي، عمل مركـز القيادة الإبداعيـة CCL مع العديد من المؤسّسات وفرَق العمل من خلال مبادراته التثقيفيـة. وكان الهدف من تلك المبـادرات والخُطى التمهيدية هو مساعدة المشاركـين علـى تطوير مهـارات إدارة فِرَق العمـل من خلال عمليّـة مُثْبَتة تجمـع بين التقييـم الشخصي، والتغذية الراجعة مـن حقل العمل، والخبرة بالتطبيقات العمليّة التي أُجريت على الفِرَق. وتزوّدنا تلك التجارب التنمويّة بمعلومات قائمة علـى البحث حول كيفيّة عمل فِرَق الأداء العالي، وتقييمات صادقـة عن نقاط الضّعـف والقوّة لفِـرَق عمل موجودة علـى أرض الواقع، وطـرق مجرّبة في تحويل عاملين عاديّين إلى فريـق رائع التأثير. كما تغطي قضايـا مثل اختيار أعضاء الفريق، وبـدء الفريق بانطلاقة فاعلة، وتجسير الاختلافات الثقافية داخل الفريق، وحلّ النزاعات بين أعضائه. ومن خلال برامج التدريب والبحث ومشـاركات العملاء، استمرّ المركز بتقديم تجاربَ تثقيفيـة موجودة عن قيادات فِـرَق عمل، وتركّز تلك التجـارب على سلسلة مـن الوسائل العمليّة والإستراتيجيات التي تعـزّز أداء أي فريق. وبالإضافة إلى تقـديم هذه البرامج والمشاركات التثقيفية الموجّهة للفريق، أطلق المركز عـام ١٩٩٦ مشروع بحث عن عمل فِرَق متفرّقة جغرافيّاً وعن أدائها. ومنذ عـام ١٩٩٧ قام عدّة أعضاء مـن كادر المركز بعرض نتائج مـا توصّلوا إليه في مؤتمـرات ومنشورات متعددة. واستمرّ المركز في عمله مع عملاءَ وعلماءَ آخريـن لتحقيق مزيد من تطوير فِـرَق العمل وتنميتها، وكيف يمكن قيادتها قيـادةً أكثر فعاليّـة، وكيف يمكن أن تحقّق أهـداف المؤسّسة أفضل تحقيق، وكيف يمكـن إنشاؤها واستمرارها لتحقّق نتائـج أفضل. ويسعى المركز إلى نشـر ما توصّل إليه بين قيادات الفِرَق ومؤسّساتهم لتحقّق الفِرَق آمالها، بل وحتى تتخطى توقّعات الأداء.

خلاصة الفكرة الأساسية

من أولى الخُطوات التي يمكن اتخاذها في سبيل زيادة فعالية فِرَق العمل هي الانتباه إلى كيفية تشكيلها. فبإمكانك التخلّص من معظم المشكلات التي تواجه الفِرَق في مرحلة تشكيلها، وذلك من خلال تحديد اتجاهٍ واضح وتأمين الدعم المؤسّسي وتكوين بنية تمكينية وتطوير علاقات أساسية ومراقبة العوامل الخارجية.

ولكي يعمل أعضاء الفريق معاً بشكل فاعل، يجب أن يفهموا جميعاً سبب وجود الفريق، وأن يكونوا على علم بالتوقعات التي ينتظر منهم تحقيقها. و على أعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على صياغة هدف الفريق بعبارة بسيطة ومباشرة، وأن يكونوا قادرين على إيصال فكرتهم إلى جميع المساهمين بطريقة متينة.

ابذل ما في وسعك لتضمن أنّ إدارة مؤسّستك ستدعم الفريق الذي شكّلتَه بالموارد الكافية وبالرّعاية المؤسسية وبإدراك مسؤولية أعضاء الفريق وسلطته وبوسيلة لتقديم التّغذية الراجعة عن أدائه وبنظامٍ مكافآت مُوجّه للفريق. وتساعد البنيةَ الفعليّةَ للفريق على نجاحه. فتصميم فريق عملٍ قويّ يعيّن ضمن عواملَ أخرى، مسؤولياتِ أعضاء الفريق (ويُقصد بها الأدوار التي سيقوم بها كلٌّ منهم)، ويحدّد المهارات التقنية

المفاتيح الخمسة لتشكيل فريق فاعل:

١. ضع اتجاهاً واضحاً للفريق.
٢. احصل على دعم إدارة المؤسسة.
٣. اجعل بنية الفريق مصدر قوة لأعضائه.
٤. حدد العلاقات الأساسية.
٥. راقب العوامل الخارجية.

ومهارات العلاقات الشخصية التداخلية التي يحتاجها الفريق لينجز مهمته.

وبالإضافة إلى اختيار أعضاء الفريق اختياراً صحيحاً وبناء العمليات الداخلية ستحتاج إلى تعيين مساهمين مهمّين داخل المؤسسة وخارجها. ويعتمد مدى حاجتك إلى تنمية مثل تلك العلاقات على مهمّة الفريق. إلا أنّه على الأقل يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق فكرةٌ عن أهمية بناء علاقات متينة خارج الفريق والحفاظ عليها.

و تخضع الفِرَق لعواملَ محيطةٍ من داخل المؤسسة ومن خارجها. ويساعدك الوعي بالتأثيرات والمتطلبات والتغيّرات المحيطة واستمرار ذلك الوعي على بناء فريق يستطيع رفع مستوى أدائه. ولن يكتفي هذا الفريق بحسن التصرّف إزاء أي تغيّر، وإنما سيكون على وعيٍ دائم به.

وإذا كانت المؤسّسات تسعى وراء أداءٍ عالٍ من فِرَقها، فإن استعمال المبادئ الخمسة الموصوفة في هذا الدليل في أثناء عملية تشكيل الفريق سيمنح فريقك فرصةً كبيرة لتحقيق التوقّعات المُنتظَرة منه.



منشورات لها صلة بهذا الموضوع

- **هل حقاً أنت بحاجةٍ إلى فريق عمل؟**

إنّ تشكيل فِرَق عمل أمرٌ مكلفٌ، ويستغرق وقتاً طويلاً، كما أنّ قيادة الفريق هي وظيفةٌ بدوام كامل. وتستطيع الفِرَق أن تقوم بعملٍ جبّار في معالجة المشكلات والقضايا المعقّدة التي تؤثّر في العديد من مفاصل المؤسسة والعاملين فيها. أمّا إذا كانت الحاجة إلى القرارات سريعةً، أو إذا لم يكن هناك حاجةٌ إلى تنوّع وجهات النّظر، فإنّ وحدات العمل الأصغر والأسهل إدارةً هي الخيار الأفضل. وقبل إطلاق الفِرَق، قُمْ بتحليل المهمّة التي بين يديك لتتأكّد من أنّك بحاجة فعلاً إلى فريقٍ لإنجاز العمل.

- **كيف تشكّل فريق عمل؟ خمسة مفاتيح لأداءٍ عالٍ**

إذا كنت رئيس قسم، أو مدير مشروع، أو العضو الأول في فريق عمل قيد الإنشاء، أو الراعي له فإن هذا الدليل سيساعدك في فهم العوامل الخمسة الحاسمة في بناء فريقٍ فاعل، وسيريك كيف تستخدم تلك العوامل في تمهيد أرضية العمل لفريقٍ ناجحٍ.

- **كيف تُطلق الفريق؟ ابدأ بداية صحيحة لتحقق النجاح**

إن الخطوة الأولى الصحيحة في انطلاقة فريق العمل حاسمةٌ بالنسبة إلى نجاحه. لذا ينبغي على المديرين وقيادات فِرَق العمل الانتباه إلى أربع نقاط حاسمة من أجل تشكيل فريق عمل مكتوب له النجاح، وهذه النقاط الأربع هي: تحديد الهدف والاتجاه، وتعيين الأدوار والمسؤوليات، وتصميم الإجراءات والممارسات، وبناء العلاقات والتعاون. ويُعدّ فهم هذه النقاط وتوظيفها هو مفتاح تحقيق رسالة الفريق.

- **المحافظة على أداء فريق العمل.**

إن نجــاح فِرَق العمل ليس أمــراً حتميّاً. والقائد الــذي يراقب فريقه، ويحافظ على صلاحه ليعمل على أعلى المستويات يستطيع أن يضمن نجاحه. ويستطيــع القائد من خلال تقييم جهود الفريق ومعرفته ومهاراته وأساليبه وتحركاته أن يشخّص المشكلات ليصحّح سير الفريق.

- **قيادة فِرَق عملٍ متفرقةٍ جغرافيّاً**

إن فِــرَق العمل المتفرقة هي وحدة عمــل إستراتيجيةٍ ضروريةٍ في عالم يزداد تداخلاً كل يوم. وتشكّل قيادة هذه الفِرَق نحو إظهارٍ كامل إمكانيّاتها تحدّيــاً يصعــب حتى على أكــثر القادة تمرّســاً. ويعدّ حلّ مشــاكل التواصل المحتملــة، وتسهيل عمليات صنــع القرار، وإدارة النزاعــات هي التحديات الأساسية التي تواجه أولئك المديرين. وهنا يكون عقد الاجتماع الأول بطريقةٍ فاعلة، وتأمين الدّعم المؤسسي هما العاملان الحاسمان في النجاح.

